



KNOWLEDGE



Skills



Attitude

المناهج التدريبية

فن إدارة الأزمات والمخاطر



142 Crisis & Conflict



فن إدارة الأزمات والصراعات

٢٠١٣

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

كتبه
م. ش. راء

المستشار العلمي

رقم التسجيل

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-019-4

رقم الإصدار : 2000/9741

المحتويات

١	عصر الأزمات
١١	خطة إدارة الأزمات
١٦	أزمات معقدة
٢٠	مراحل إدارة الأزمة
٢٣	تحديد وتقييم للأزمات المحتملة
٢٦	فريق إدارة الأزمة
٣١	خطط الاتصالات أثناء الأزمة
٣٨	الإشاعات
٤١	استدعاء المنتجات

عصر الأزمات

عند الحديث عن الأزمات تترائي أمام الأعين الصورة المفزعة لضحايا أحداث صارت حديث العالم كله من بوهبال في الهند إلى تشرنوبيل في أوكرانيا، وفي العالم العربي تطول القائمة بإنهيار سد ومصرف وغرق زاوية عبد القادر، وغرق العبارة سالم، وحوادث التسمم الجماعي كما حدث في مصر، وأزمة نقل العاملين المصريين علي حدود العراق والأردن وغير ذلك.

وعلي أية حال فقد أصبح الإنسان قادراً علي أن يتسبب في كوارث تفوق جسامتها الكوارث الطبيعية، وحتى عهد ليس ببعيد كان تأثير الكوارث التي من صنع البشر محصوراً في نطاق المجتمع الذي تقع فيه الكارثة، أما الآن فإن تسرب الإشعاعات من مفاعل ذري في جزء معين من العالم كفيل بأن يهدد المجتمعات المجاورة بل العالم أجمع.

وعلي الرغم من وجود تشابه بين الكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع البشر إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، فإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية إلا أننا لازلنا عاجزين حتي الآن عن منع وقوعها وكل ما يمكن أن نفعله هو الإستعداد لمواجهة هذه الكوارث، وعلي العكس فإن الكوارث التي من صنع البشر يمكن التنبؤ بها، كما يمكن منع وقوعها أيضاً.

إن دراستنا المستمرة في مختلف المنظمات بمصر والعالم العربي توصلت إلي نتائج مفادها أن بعض تلك المنظمات حبلت بالكوارث والأزمات، وأن ما نراه ما هو إلا مجرد لحظة ميلاد، وهذه المنظمات مستهدفة للأزمات والبعض الآخر من هذه

المنظمات يبذل ما فيه من طاقة من أجل تفادي وقوع الأزمات الكبرى وإدارة ما يقع منها بطريقة فعالة وهذه المنظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.

المستهدفون والمستعدون للأزمات :

اتضح من خلال العديد من المقابلات التي تمت مع المديرين في مختلف المنظمات المستهدفة للأزمات أن غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها والمحلية . كما أن لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى . وعلى الرغم من ذلك لم تكن لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.

ويحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم والمنظمات التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة . فبعضهم يري أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمات يعد إفشاء لأسرارها . أو أن تحديد المخاطر التي تعرضت لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص وعيوب وقد يلجأون لإستخدام بعض الأساليب الدفاعية تؤدي إلي قولهم بأن « هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها » إن المأساة تلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلي مزيد من الأزمات . وكلما أمعن المديرين في إستخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة.

ولكن نجد أن الأفراد في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات لديهم قدرة علي تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المجاورة.

إن مفهوم المسؤولية يعني أن الأفراد داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون وأنهم هم الذين يصنعون القرارات وأن لهم الحرية في الإختيار وأنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

كذلك فالأفراد الذين يديرون منظمات مستهدفة للأزمات لم يتعرضوا بما فيه الكفاية لخبرات وربما دفع بهم دفعا لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كافٍ حيث

يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية والبشرية والمالية دون أية قيود . إنهم لا يعترفون بأي خطأ وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم . وغير قادرين علي الإحساس بالغير . وليس لديهم القدرة علي إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في إدارة أزماتهم الشخصية وشعورهم بالإحباط والإكتئاب.

الأزمات جزء من نسيج الحياة:

إن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية وأصبح اسم كل أزمة يقترب بنوع خاص من أنواع الكوارث عل مستوى العالم . علي سبيل المثال:

• أكسون فالديز : أدى تسرب آلاف الأطنان من الزيت الخام إلي إلحاق أمدح الأضرار بالبيئة عند شواطئ ألاسكا.

• المركز الطبي لنقل الدم : أدى السماح بتداول أكياس الدم المشكوك في سلامتها إلي وفاة أكثر من مائتي شخص وإصابة الآلاف بفيروس الإيدز وألقي علامة استفهام علي النظام الطبي في فرنسا بأكلمها.

في عالمنا العربي ارتبطت الرويشد بأزمة نقل العاملين العائدين أثناء حرب الخليج.

وفي مصر اقترن اسم كل أزمة بنوع خاص من أنواع الكوارث . علي سبيل المثال:

• أحداث الأمن المركزي: حدوث تمرد بين المجندين أدى لإضراب أمني خطير استدعي تدخل القوات المسلحة في فبراير ١٩٨٦.

• أحداث إدكو: اضطرابات جماهيرية وصدام مع أجهزة الأمن لوفاة مواطن مقبوض عليه في أغسطس ١٩٩٢.

- نحن نشهد بعد الأزمات التي تحدث بسبب سلوك إجرامي داخل أو خارج المنظمة أو أخطاء في التصميم أو التشغيل.

أبعاد الأزمة:

١. الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات ، إن إدراك الجمهور لنشاط أو عمل ما يؤثر بشكل مباشر على مستقبل هذه الأعمال وتؤدي الأزمات إلى خلخلة هذا الإدراك . إن فشل رجال الإطفاء في إنقاذ سكان عمارات المعادي إثر الحريق المدمر يطرح للتساؤل جدوي جهاز الإطفاء.
٢. قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة ففي صناعة الأغذية تعرضت شركة بيريه عام ١٩٩٠ لأزمة نتيجة لتلوث المياه المعدنية التي تسوقها ، وأصبح المشروب الذي تعلن عن نقاوته مرتبطاً فجأة بالتسمم.
٣. تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد وبت الإضطرابات في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية وقوتهم.

المدخل الإداري في دراسة الأزمات :

هناك من لا يري الجانب الإيجابي في الأزمة ، وعندما نقول أن هناك جانب إيجابي في الأزمة وآخر سلبي فإننا لا نقول فقط أن الأزمة تعد خطراً أو فرصة في نفس الوقت دائماً نقول أن الجانب المدمر للأزمة شرط لا بد منه لتطوير المنظمة.

وعند تناول مفهوم الأزمة نجد أنفسنا بصدد ثلاث مجموعات متميزة.

المجموعة الأولى : تعتنق وجهة نظر تاريخية وإجتماعية فهم ينظرون للأزمات كنتيجة لعملية تراكمية وأن الأزمات تعد شيئاً طبيعياً حيث أنها تنتج عند تعقد التكنولوجيا التي نستخدمها.

المجموعة الثانية : تعتنق وجهة نظر إجتماعية ونفسية وسياسية فهي تعتبر الأزمات نتيجة للقرارات الخاطئة وأن المسؤولية تقع علي عاتق الأفراد والجماعات.

المجموعة الثالثة : تحاول الجمع بين وجهتي النظر السابقتين فهي تؤكد أن الأزمات ما هي إلا أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة والتفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذي يحاول إدارتها.

إذا نحن بصدد عنصرين هامين يحكمان تفكيرنا في النظر إلي الأزمة :

العنصر الأول : وهو الحتمية . فكل متغير من متغيرات النظام يحمل القوة علي إحداث الفوضى وإحداث الانسجام.

العنصر الثاني : حرية الإرادة حيث يكون تأثير قرارات الإنسان وتدخله نسبياً في أفضل الحالات وبذلك تكون قرارات الإنسان مصدر لكوارث محتملة أو حلول ممكنة.

إن النظرة الشاملة للأزمات جعلنا نسعي من أجل فهم تأثير التغير في عنصر معين علي النظام بأكمله . أخذين في الاعتبار أن هذا التغير يتضح بواسطة متغيرات أخرى في النظام.

الحلقة المفرغة وتضخم قوة المتغيرات الصغيرة :

الأزمة ظاهرة تغذي نفسها بنفسها وترجع الحلقة المفرغة إلى سببين رئيسيين وهما التدخل من جانب الإنسان ، أو لأنها كامنة في طبيعة النظم الاجتماعية الفنية المعقدة ونعرض لهذين السببين:

أولاً : التدخل من جانب الإنسان:

قد يؤدي تدخل الإنسان إلى نشوء حلقة مفرغة تجعل هذه الأزمة ظاهرة تغذي نفسها بنفسها ومن الأمثلة على ذلك ما حدث في شركة الحديد والصلب المصرية في أغسطس عام ١٩٨٩ حيث طالب العمال بمزيد من الحقوق إسوة بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس المنطقة ، وقام العمال برفع مطالبهم عن طريق ممثليهم في مجلس الإدارة ولكن إدارة المنظمة ماطلت في الإستجابة لهذه المطالب مما أدى إلى قيام العاملين بالإعتصام وتدخل قوات الأمن.

ثانياً : الطبيعة المعقدة للنظم:

أدى التقدم التكنولوجي إلى خلق نظم اجتماعية فنية معقدة، متداخلة الأجزاء تجعلها تسلك سلوكاً خاصاً بها في بعض الأحيان ، وتجعل من الصعب على الإنسان أن يتدخل لإصلاحها . كما أن تعرض أي جزء للتغير يؤثر على سلوك باقي الأجزاء.

تصنيف الأزمات :

يمكن تصنيف الأزمات إلى مجموعات ولا يمنع ذلك من وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات:

المجموعة الأولى: تهديد خارجي موجه ضد المعلومات ، يشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات أخرى وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة.

المجموعة الثانية : مجموعة متعلقة بالأعطال والفشل : وتشمل عطل المعدات أو فشل المشغلين نتيجة الإجهاد والخطأ الإنساني.

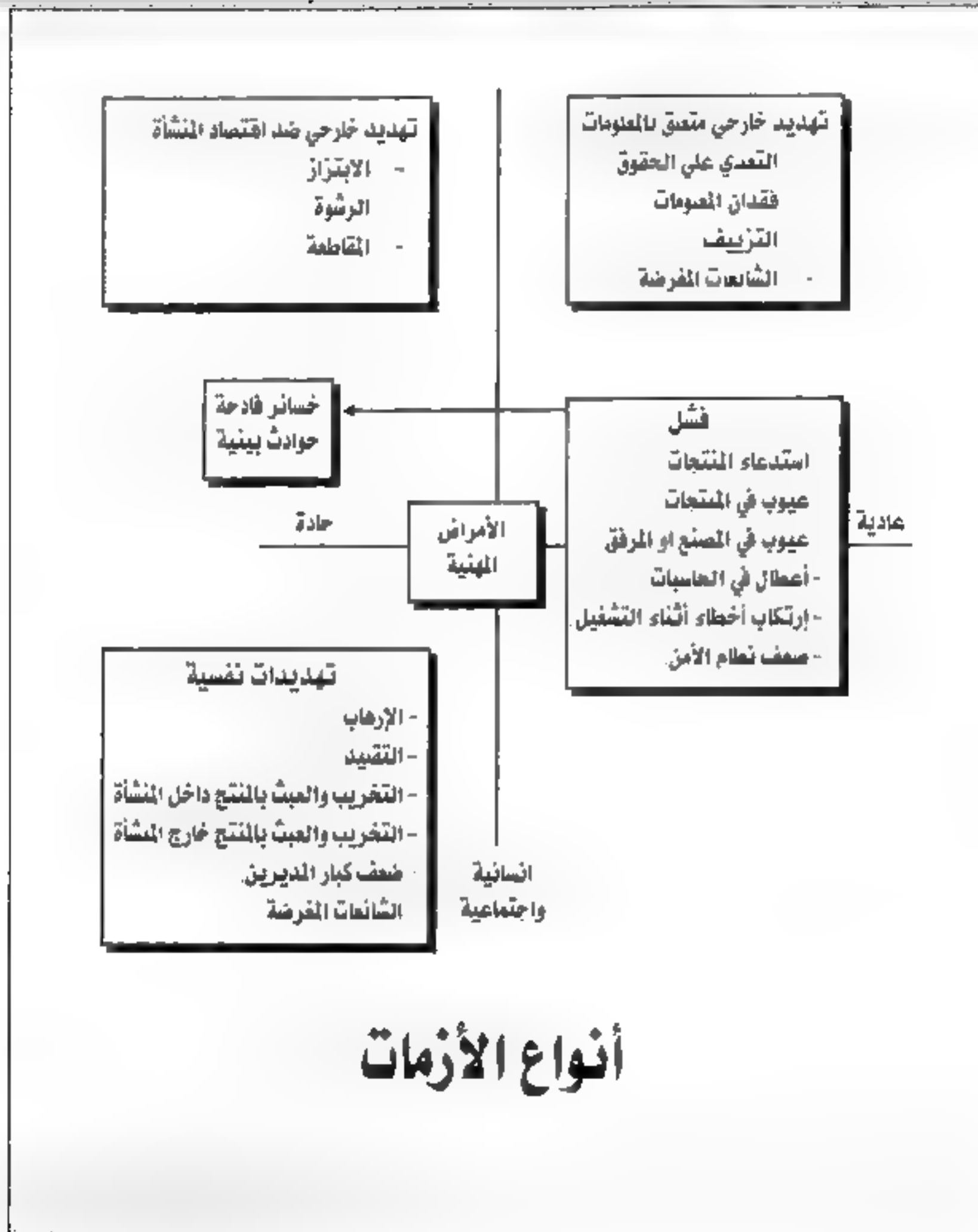
المجموعة الثالثة : تهديد خارجي موجه ضد إقتصاد المنظمة ويتضمن هجوم منظمات أخرى بغرض تهديد الوضع الإقتصادي للمنظمة.

المجموعة الرابعة : الخسائر الفادحة : وتشمل الكوارث الضخمة التي تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة مثل بوهبال.

المجموعة الخامسة : تهديدات نفسية : وتشمل مختلف أشكال الهجوم التي يقوم بها أفراد مختلفون عقلياً أو خارجين على المجتمع وعلى المنظمة وتلحق اضطراباً نفسياً بالأفراد.

المجموعة السادسة : الأمراض المهنية : وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية مثل التلف الرئوي الناتج من الإسبتوس.

ويوضح الشكل التالي المحورين الرئيسيين للتمييز بين مجموعات الأزمات وأي بند يقع تحت أي مجموعة من المجموعات مكن أن يكون سبباً أو نتيجة كما أن الأزمات تدور في حلقة مفرغة وتتفاقم أحداثها وذلك لأن الأزمة تكون عادة غير محددة الهيكل -ومن الخطر التركيز على جانب واحد للأزمة. (الهندسي ، أو الفني ، أو المالي مثلاً)
فذلك يجعل المنظمة أكثر إستهدافاً للأزمات.



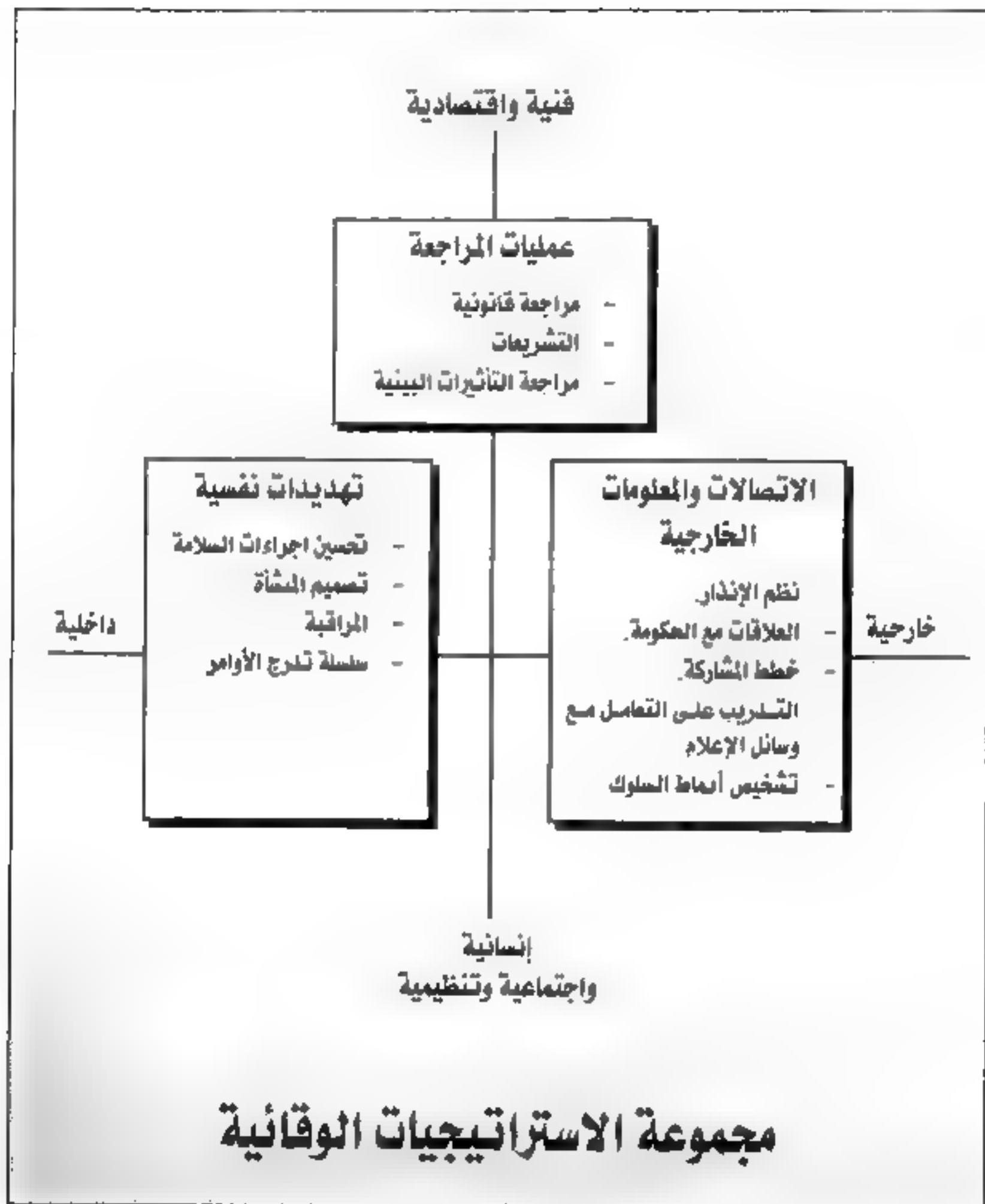
مجموعات الإستراتيجيات الوقائية

يمكن تصنيف الإجراءات الوقائية كما يلي .

- المجموعة الأولى عمليات المراجعة وتشمل سلسلة من العمليات التي تستهدف تقييم مدى فعالية النظم المالية والقانونية بالمنظمة وما إذا كان يوجد بها مواد خطيرة ومدى كفاية الإحتياجات الوقائية . إلخ
- المجموعة الثانية : الإعداد النفسي الداخلي لتولي القيادات الإدارية الإهتمام الكافي لهذا الجانب وهذا أمر خطير للغاية إذ أنه يعني فشل المنظمة في حماية العاملين بها.
- المجموعة الثالثة : الاتصالات والمعلومات الخارجية تنصب هذه الإستراتيجية علي الإهتمام بالأطراف الخارجية والمؤثرة وموقفها إزاء المنظمة.
- المجموعة الرابعة : تحسين الأوضاع الداخلية : ويشمل ذلك مراجعة إجراءات السلامة وإعادة تقييم تصميم المنظمة والخدمات ودراسة أساليب المراقبة . إلخ

ويوضح الشكل التالي مجموعات الاستراتيجيات الوقائية.

ويجب علي كل منظمة أن تكون محمضة للأزمات تشبه من جانب الهدف الحفاظ المالية حتي يمكن توزيع محاطر المنظمة والإستعدادات اللازمة لها فإن الحرص يتطلب التخطيط لمواجهة أزمة واحدة علي الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات ، وكذلك التخطيط لمجموعة واحدة علي الأقل من الإجراءات الوقائية في كل مجموعة من المجموعات



ثالثاً. فريق الأزمات:

يجب أن تتضمن خطة إدارة الأزمات قائمة بأسماء فريق إدارة الأزمات. وذلك لتسهيل اتصال الأعضاء ببعضهم قبل اتخاذ أي قرار. ويجب أن يُحدد اسم الشخص المسؤول عن المنظمة عند وقوع الأزمة. وعندما تقع الأزمة يتعين على رئيس فريق إدارة الأزمات تحديد مسئولية كل عضو في الفريق عن أنشطة معينة وفترة قيامه بهذه الأنشطة حيث قد يقرر رئيس الفريق أن يعمل الأعضاء في صورة ورديات.

رابعاً: قائمة الاتصالات:

ونظراً لأن خطة إدارة الأزمات سوف تكون ذات طابع سري للغاية، لذلك يجب أن يوافق الأعضاء على إدراج أرقام تليفوناتهم المحلية وعناوينهم وغير ذلك من التفاصيل في الخطة.

خامساً: تقييم المخاطر المحتملة:

يعرض هذا الجزء من خطة الأزمات أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار مختلف أنواع الأزمات التي يهتمل أن تتعرض لها المنظمة، ويجب أن توضح الخطة كل نوع من أنواع الأزمات وتقدير احتمال حدوث كل منها، والخسائر المترتبة على حدوثها، ودرجة التحكم فيها.

سادساً: التوثيق:

يجب أن توضح خطة الأزمات أهمية قيام القيادات الإدارية بتوثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة، ليس بغرض تقديم هذه الوثائق مستقبلاً للقضاء إذا لزم الأمر فحسب، وإنما أيضاً لأن مختلف الأطراف المعنية قد تسعى للحصول على إجابة على الأسئلة التالية.

أ - متى علمت لأول مرة بالحادث؟

ب - أين وقع الحادث؟

ج - متى اتصلت لأول مرة برئيسك المباشر أو الشرطة أو الإطفاء؟

سابعاً :المعلومات السرية

يجب أن تذكر خطة إدارة الأزمات القيادات الإدارية أعضاء فريق الأزمات أن بعض المعلومات تطل ذات طابع سري، ولا يجب التصريح بها لأي شخص إلا بموافقة كتابية وليس المقصود من ذلك تعقيد الأمور وإلما لتجنب ما يمكن أن يشأ من مشاكل بتيحة تسرع أحد القيادات بالإدلاء بمعلومة غير دقيقة لمراسل صحفي أثناء الأزمة ثم يكتشف بعد ذلك هذا الخطأ وما قد يسببه من حرج أو ضرر لطرف آخر

وبعد أن يقوم رئيس الفريق بمراجعة الموقف، فإن من الضروري نشر بعض المعلومات وإبلاغها للأطراف المعنية

ثامناً : خطوات تنفيذية:

يجب أن تطرح خطة إدارة الأزمات الأسئلة التالية والتي يمكن لأي عضو في فريق إدارة الأزمات استخدامها في تخطيط استجاباته أثناء الأزمة:

- ١ - هل تم الاتصال بالقائد في المنظمة؟
- ٢ - هل هناك ضرورة للاتصال بالشرطة الإطماء.. إلخ؟
- ٣ - من المسؤول عن الإتصال بوسائل الإعلام؟
- ٤ - هل يجب الاتصال بالمسؤولين في مصلحة الدفاع المدني؟
- ٥ - هل يجب على المنظمة الاستعانة بمصدر خارجي لتوثيق الحسائر الناجمة؟
- ٦ - متى يجب أن يتم الاتصال بمحامى المنظمة؟
- ٧ - هل من الضروري عقد مؤتمر صحفي؟
- ٨ - ما هو احتمال حدوث أزمات ناشئة عن الأزمة الحالية؟
- ٩ - هل تم الاتصال بأسر الضحايا؟

تاسعاً: الاتصالات الثانوية:

يجب إعداد قائمة بالأشخاص والجهات الثانوية التي يمكن الاتصال بها وأسماء وأرقام تليفونات العمل والأرقام الشخصية لهؤلاء الأفراد

عاشراً: العلاقات مع وسائل الإعلام:

ويمثل التعامل مع وسائل الإعلام ركناً هاماً في خطة الأزمات، وهناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذا الصدد:

١. يجب أن ينص رسمياً على تحويل أي مكالمات تليفونية إلى مدير العلاقات العامة.
٢. يجب على المتحدث الرسمي تكليف أحد المكاتب لجمع قصاصات الصحف وكذلك تسجيل كافة ما يذاع في الراديو والتليفزيون بخصوص الأزمة
٣. يجب على المتحدث الرسمي أن يحافظ على تدفق المعلومات في اتجاهين.
٤. البعد عن التكهنات أو التخمين.
٥. كيف سيتابع المتحدث الاتصال بممثلي أجهزة الإعلام.
٦. أنواع الصور الشخصية لكبار القيادات التي يُسمح بتوزيعها
٧. يجب على أعضاء الفريق ألا يغفلوا ذكر الجوانب الإيجابية في تصريحاتهم عندما يلتقون بالصحافة
٨. أن توضح الخطة كافة الموارد التي توضع تحت تصرف المتحدث الرسمي
٩. إجراء تدريبات على مواجهة الصحفيين

حادي عشر: الاعتبارات المالية والقانونية

يجب أن توضح خطة إدارة الأزمات الخيارات المتاحة للمنظمة إذا ما واجهت كارثة ترتب عليها إلحاق ضرر بالغ بأصول المنظمة.

ثاني عشر. التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات :

يجب أن غهر المنظمة مركزاً لإدارة الأزمات. وتوضح خطة إدارة الأزمات موقع هذا المركز وهئات العاملين به.

ثالث عشر: طرق التقييم

يجب أن يقوم فريق الأزمات بتقييم كافة جوانب الأزمة. وما تحقق من نجاح أو فشل. وتستخدم استمارات تقييم خاصة تقوم القيادات بملئها ثم تجمع لإجراء مناقشات مستفيضة واقتراح التوصيات التي تريد من فعالية التخطيط.

أزمات معقدة

١- جيران السوء:

تعد المنظمة بمثابة أسيرة يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع جيرانها، ويُعد هذا بالسبب لجمال إدارة الأزمات من المجالات التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة. ولقد لجأت بعض المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً إلى إنشاء وظيفة مسئول عن شئون المجتمع وإسنادها لأحد أعضاء الإدارة العليا، ويتلخص السؤال الذي يواجه القيادات الإدارية ببساطة فيما يجب عمله لمنع حدوث المواجهة بين المجتمع والمنظمة.

قد تقوم المنظمة بالتخطيط من أجل ممارسة نشاطها في منطقة سكنية معينة، ولكنها تواجه بمقاومة من جانب سكان المنطقة، وذلك كما حدث في حي المهندسين حيث حطمت نقابة المهندسين لإقامة ناد اجتماعي لأعضائها باقتطاع مساحة (٥٠٠٠) خمسة آلاف متر مربع من ميدان يقع في وسط منطقة سكنية وقد عبّر السكان عن احتجاجهم برفع لافتات معارضة.

وفي مواجهة الأزمات التي تنشأ عن احتجاجات السكان هناك بعض النصائح نقدمها للقيادات الإدارية:

١. عقد المقابلات مع المسؤولين بالمجالس المحلية التمييزية والشعبية.
٢. إرسال خطابات شخصية للشخصيات المعروفة من سكان الحي للتعريف بالمنظمة.
٣. اشتراك المنظمة في الجمعيات المحلية بالمنطقة.
٤. الاهتمام بكل ما يصدر بشأن المنظمة في الصحف والمجلات وذلك بمثابة نظام للإنذار المبكر للأزمات التي يُحتمل أن تواجه المنظمة.

وربما تعتقد المنظمة أنها في موقف أقوى من الأفراد والجماعات. فإذا ما وجه اتهام أو انتفاء إلى المنظمة بتلويث البيئة مثلاً سارعت بإعداد رد بواسطة المحامي. ولا شك أن التسرع برفع دعاوى قانونية ليس بالضرورة في صالح المنظمة.

٢. الإضرابات:

عندما تصل المفاوضات بين العاملين وممثلي المنظمة إلى طريق مسدود، فإن الأمر ينتهي عادة بحوث اعتصام أو إضراب. وربما تطورت الأمور إلى ما هو أبعد من ذلك كتدخل قوات الأمن لمض الإضراب وقمع المصربين. وتكون النتيجة مؤسفة للغاية بالنسبة للعامل أو المنظمة إذا ما وقعت مثل هذه الأزمات العنيفة.

وبغض النظر عن أسباب الإضرابات فإن التوتر والقلق والعنف المصاحبين لها أحياناً يشكلون أزمة حقيقية بالسياسة للمنظمة. ومن الممكن في أغلب الأحوال التنبؤ بالإضرابات إذا ما رصدت الشكاوي.

فريق إدارة الأزمة:

إذا شعت المنظمة ببوار تذمر من جانب العاملين يوحي بقرب وقوع إضراب، فإن عليها تشكيل فريق لإدارة الأزمة تتلخص مسؤولياته في:

١. إصدار بيان من قبل المنظمة يوضح موقفها بجلاء إزاء أية اتهامات.
٢. تحديد النقاط الحساسة ونقاط الضعف بالمنظمة والتي قد تكون موضع تهديد من قبل العاملين.
٣. حماية الممتلكات المادية للمنظمة.
٤. تقدير أثر العوامل الخارجية المتعلقة بالاقتصاد المحلي والعالمي.

٣- انقطاع الخدمات :

أ - مشكلات انقطاع الخدمات

تواجه المنظمات، وخاصة تلك التي تقدم خدمات، موقفاً صعباً إذا ما تركزت على الأمانة توقفها عن تقديم الخدمات المنجزة فإذا ما تعرضت هيئته المواصلات السلكية واللاسلكية إلى حدوث حريق في أحد مستراالاتها فإنها تستطيع أن تسترد قيمة الخسائر المادية من خلال وثائق التأمين. وماذا بشأن العملاء الذين يصابون بخسائر لتعطل أجهزة التليفونات والفاكس والتلكس. وغيرها* وماذا لو رفعوا دعاوى تعويض قانونية على الهيئة لفشلها في تقديم الخدمات لهم؟

ب - أزمات مصرية

وهناك العديد من الأزمات التي نشأت عن انقطاع خدمات الكهرباء أو المياه أو الصرف الصحي وغيرها وعلى سبيل المثال فقد انقطعت الكهرباء عن جمهورية مصر العربية في أحد أيام شهر أبريل عام ١٩٩٠ وذلك بسبب صاعقة صدمت خطوط كهرباء الضغط العالي في أحد المواقع بالوجه القبلي، الأمر الذي أدى إلى زيادة التحميل فجأة على المحطات الأخرى مما نتج عنه فصل التيار في هذه المحطات، وطلبت مدن مصر في ظلام دامس لعدة ساعات. ولنا أن نتحيل ما ترتب على ذلك في بعض المستشفيات وفي غرف العمليات وتوقف وسائل المواصلات التي تعمل بالكهرباء.

ج - ضحايا الأزمات:

يمكن أن نصنف ضحايا الأزمات إلى أربع مجموعات

١) مشغلو النظام :

وتضم هذه المجموعة المشغلين المعليين والمشرفين وأفراد الصيانة والفنيين وعمال الخدمات. وفي كثير من الحالات ينسب الحادث الضخم إلى خطأ شخصي من قبل العامل، ويعد ذلك من قبيل التبسيط الزائد للأمور

٢) مستخدمو النظام:

لا تؤثر هذه المجموعة بصورة مباشر على النظام ولكنهم مرتبطون به حيث قد يكون لهم الخيار في استخدام النظام من عدمه غير أنه بدون هذه المجموعة لن يكون هناك نظام.

٣) العابرون الأبرياء:

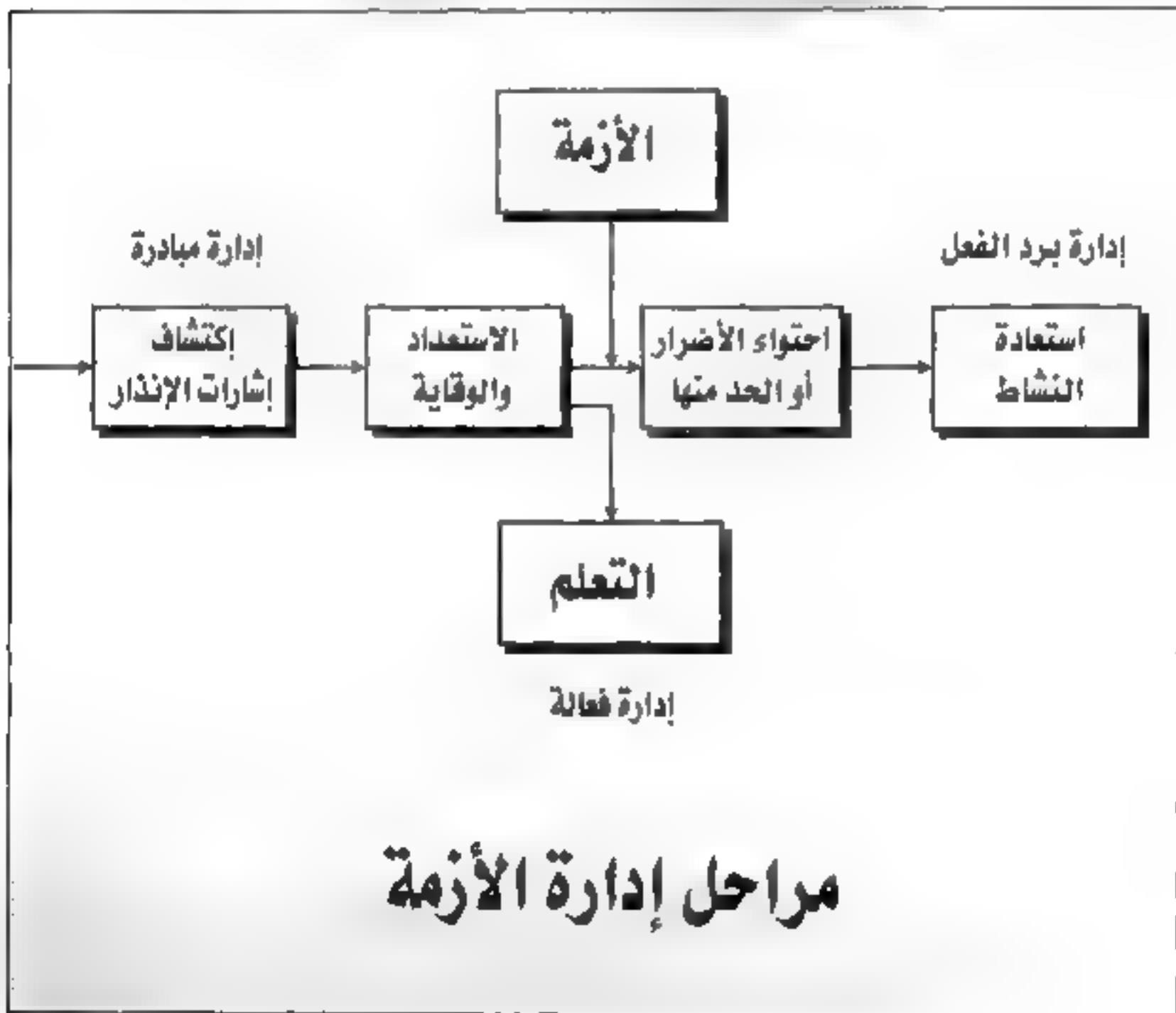
ليس لهذه المجموعة ارتباط بالنظام ولكنهم يتأثرون به في حالة هشله. مثال ذلك سقوط طائرة على مبنى سكني.

٤) الأجنة والأجيال القادمة:

يمثل هؤلاء ضحايا الإشعاع والمواد الكيماوية السامة. وهم من الأبطال الذين أُنجبوا أثناء الحادث. وهم يولدون متوفين أو مشوهين أو لا يخرجون إلى الحياة أصلاً

مراحل إدارة الأزمة

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية. وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها ويوضح الشكل التالي مراحل إدارة الأزمة . وسوف نتناول كل مرحلة بقدر مناسب من التفصيل.



١- اكتشاف اشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعرصا التي تنمى باحتمال وقوع الأزمة. ومالم يُوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة وقد لوحظ أن المديرين بالمؤسسات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار. بينما يتوافر لدى المديرين في المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة؛ حيث تستغل قيادات المنظمات العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، بالإضافة إلى كل ذلك فإن كل أزمة ترسل الإشارات الخاصة بها وقد يصعب التفرقة بين إشارات الأزمات المختلفة

٢. الاستعداد والوقاية.

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها.

٣. احتواء الأضرار والحد منها :

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات. لذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة. وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع

في استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة قصيرة وطويلة الأجل تم اختبارها مسبقاً. وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات

خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأرمّة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر.

٥. التعلّم:

المرحلة الأخيرة هي التعلّم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إيجازه في الماضي ولكي يتعلّم المرء يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع



تحديد وتقييم الأزمات المحتملة

إعداد أسوأ سيناريو :

إن إعداد أسوأ سيناريو يعتبر أمراً مفيداً للغاية وينبغي علي قيادات المنظمات الإدارية أن يطرحوا علي أنفسهم الأسئلة التالية.

- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآن ومستقبلاً ؟
- هل حدث هذا الشيء للآخرين ؟

فإذا ما توقعت مثل هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقييم قدرة المنظمة علي مواجهة أزمة محتملة وتزيد درجة إستهداف المنظمة لأزمة عنيفة تؤثر علي مستقبلها عندما تخري المنظمات تغييرات علي نشاطها أو أغراضها ومن أمثلة ذلك

١. تنفيذ مشروع علمي أو تكنولوجياي يتضمن مخاطرة (مثل حدوث تسرب غازات أو إشعاع) دون ترتيب وتدريب القيادات علي مواجهة ما يترتب علي ذلك من مشكلات.

٢. تجاهل إشارات الإنذار عن الأزمات المحتملة مثل شكاوي المعاملين مع المنظمة أو تقارير أجهزة الرقابة

مصفوفة الأزمات :

يساعدنا النموذج التالي في تحليل الأزمات وفقاً لمعيارين هما :

- شدة الخطورة

- درجة التحكم

٢٤ - شدة الخطورة (ش)

ويقصد بها حجم الموارد المعرضة للخطر ويتوقف عليها إستمرارية المنظمة حيث تقسم من واحد إلى تسع درجات وتعطي درجات للأكثر خطورة.

٢٥ - درجة التحكم (ت)

ويقصد بها المقدرة علي التأثير علي نتيجة الأزمة. ويمكن أن تقسم من واحد إلى تسع درجات حيث تعطي تسع درجات للأساليب الأكثر فعالية في التحكم وتأخذ المصفوفة الشكل التالي

مرتفعة	(٢) ش - ت +	(١) ش + ت +
	(٢) ش - ت -	(٣) ش + ت -
درجة التحكم (ت)	منخفضة	مرتفعة
	شدة الخطورة (ش)	

مصفوفة الأزمات

- المربع الأول (ش + ت -) (خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة)
يمثل هذا المربع الأزمة التي لا يستطيع القائد أن يتحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدد المنظمة بأكملها
- المربع الثاني (ش + ت +) (خطورة عالية ودرجة تحكم عالية)
يمثل هذا المربع أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها.
- المربع الثالث (ش - ت +) (خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية)
ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة.
- المربع الرابع (ش - ت -) (خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة)
وتساعدنا هذه المصفوفة في تقييم حالة الأزمة وذلك بأن نحدد موقع الأزمة على المصفوفة ويستلزم كل وضع تبني إستراتيجيات مختلفة
- ففي المربعين (١) ، (٤) تركز الإستراتيجية حول حفظ ما بعد الأزمة.
- وفي المربعين (١) ، (٢) من الضروري مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد إستمرارية المنظمة.
- وفي المربعين (٢) ، (٣) يتطلب الأمر وجود إدارة نشطة للأزمة.
- وفي المربعين (٢) ، (٤) قد لا يتطلب الأمر إشراك الإدارة العليا بشكل مباشر لأن المنظمة ليست عرضة لتهديد كيانها وإستمرارها

والإستثمارات المختلفة . وأن يعمل عند إعداد خطط الأزمات علي تحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة
٤. اختصاصي في الإتصالات السلوكية واللاسلكية:

عندما تقع الأزمة فإن الحاجة للإتصالات تبدو ماسة سواء بالنسبة للمنظمة أو لمختلف الأطراف المعنية . وعلي ذلك فإن وجود خطوط تليفونات إضافية ، وكذلك عدة أجهزة فاكس وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية الحديثة يعد أمراً في غاية الأهمية.

٥. اختصاصي في الشؤون العامة:

لا بد من وجود شخص ذي دراية بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالإبلاغ عن الوقائع والأحداث التي تقع داخل المنظمة أو بسبب نشاطها بالخارج
٦. رئيس الشركة أو من يمثله:

يجب أن يشارك رئيس المنظمة أو من يمثله في إعداد خطة الأزمات . وحيث يتوافر لدي رئيس المنظمة دراية بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها للعاملين

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

المرحلة الأولى : جمع الحقائق:

يقوم فريق إدارة الأزمات قبل البدء في وضع خطة الأزمات بجمع الحقائق المتعلقة بالمنظمة ومنها

١. عدد العاملين بالمنظمة . وإجمالي الأجور والمرتبات والمكافآت السنوية.
٢. ملخص للأعمال الخيرية التي قامت بها المنظمة في الثلاث سنوات الماضية.
٣. قائمة بكافة المواقع التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها.

٤. قائمة بالحوادث والشهادات التي صحت للمنظمة في السنوات الأخيرة

٥. نبذة عن تاريخ الشركة . وخططها المستقبلية.

المرحلة الثانية : اعداد السيناريوهات:

عندما يتوافر لدى فريق الأزمات البيانات المشار إليها فيستطيع حصر المخاطر المحتملة ثم مراجعة هذه القائمة واختصارها لتكوين محفظة أزمات حيث يجري إعداد السيناريو وفقاً لمنهج معين يبدأ بأن يقوم أحد أعضاء فريق الأزمات برئاسة الفريق ليقود المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة تبدأ بالسؤال الجوهرى وهو « ماذا لو ؟ » مثل

١. ماذا لو نشب حريق في المنظمة ؟

٢. ماذا لو دمرت قاعدة بيانات في المنظمة بسبب فيروس الكمبيوتر ؟

ويمكن تمثيل الأدوار في كل حالة من الحالات المشار إليها

تمثيل الأدوار:

فعند عقد هذه الجلسة يسند لكل عضو دور معين غير الدور النمطي الذي يقوم به ، فمثلاً الشخص المسئول عن النواحي المالية يسند إليه مسئولية الأفراد وهكذا . ويساعد ذلك على تعرض أعضاء الفريق إلى تحديات وأفكار جديدة لم يواجهوها من قبل.

التوقيت والمكان:

تكفي مدة ساعتين لمثل هذه الحلقة لضمان جذب إنتباه المشاركين وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد على إنجاح مثل هذه الجلسات.

١. لا يجب أن يجهر رئيس الفريق الأعضاء مسبباً عن طبيعة الأزمة.
٢. يجب على رئيس الفريق أن يتصرف بحذيرة
٣. يجب على رئيس الفريق بث قدر مناسب من الموضوعي حتي يشعر الأعضاء بتأرم الموقف وواقعية إدارة الأزمة
٤. يجب أن يتفق أعضاء الفريق على أن كافة التصريحات أو ردود الأفعال تعد سرية ولأغراض المناقشة
٥. لا يجب السماح لشخص واحد أو إدارة واحدة بالسيطرة على الحلقة.
٦. يجب إحراء تقييم لمهارات قائد الحلقة بعد إنتهاء كل جلسة حتي يحسن أداءه.

لقاء آخر:

بعد مرور أسبوع على إنعقاد الحلقة الأولى يجتمع الفريق مرة أخرى. وفي هذه المرة يكون الأعضاء مستعدين لهذه الجلسة حيث قد قاموا بمراجعة ملخص ما دار في الجلسة السابقة ، ويدير رئيس الفريق حواراً حول نتائج الأزمة .وتقييم أداء فريق الأزمات.

المرحلة الثالثة : إبلاغ الرسالة:

بعد إنتهاء مرحلة جمع الحقائق ، وإخراج وتقييم السيناريوهات يقوم مدير العلاقات العامة ومدير الشؤون العامة بتقديم خطة عمل تمصيلية تتناول كل أزمة من الأزمات الكبرى التي تهتم بها المنظمة . ويجب على خبراء الإتصالات تناول الموضوعات التالية على وجه الخصوص

١. ما هو أنسب شخص يتحدث بالنيابة على المنظمة أثناء الأزمة.

٢. ما هو أنسب موقع لمركز إدارة الأزمات (غرفة العمليات)

- ٣ يجب أن يحيط خبراء الإتصال الفريق علماً بأية مواد إتصالات جديدة يمكن إعدادها والإحتفاظ بها للإستخدام عند الحاجة لها
- ٤ يجب علي خبراء الإتصال تعريف أعضاء الفريق بوسائل الإعلام التي يمكن أن تعطي السيمياريوهات التي يقومون بإعدادها.
- ٥ بعد الانتهاء من مناقشة وتقييم حلقات إعداد السيمياريوهات، يجب أن يقدم فريق الإتصالات خريطة « توضح بإلقاء سلسلة إصدار الأوامر أثناء الأزمة » حتي لا يحدث أي خلط في المسئوليات.
- ٦ يجب إعداد خطة إتصالات لإعلام العاملين بالأحداث المرتبطة بالأزمة حيث تهتز ثقة العاملين في الإدارة العليا

خطة الاتصالات أثناء الأزمات

١. أهمية الاتصالات:

تعد الاتصالات الفعالة من الأمور الضرورية لنجاح أي منظمة، ويبدو أن المسألة تعد أكثر أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون الوقت صيقاً وعلى القائد الإداري أن يتخذ قراراً بالتحدث مباشرة مع الصحفيين أو إصدار بيان يدعو لمؤتمر صحفي إن القرار بعقد مؤتمر صحفي بدلاً من إصدار بيان للصحافة يعني أنه قام بتقييم هذه البدائل وتدنى قراره في ضوء ذلك التقييم.

٢. استراتيجية الاتصالات:

تتكون استراتيجية الاتصالات من المكونات الآتية:

أولاً: الجمهور:

يجب أن يحدد المدير طبيعة الجمهور الذي سيخاطبه، وذلك قبل أن تقع الأزمة، وبذلك يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب حيث يحدد في كثير من الحالات أن يتم اختيار متحدث غير مناسب ليخاطب جمهور غير مناسب فتكون النتيجة عندئذ مريداً من سوء الفهم وزيادة حدة تفاقم الأزمة وعدم القيام بتحليل الجمهور يجب الأخذ في الاعتبار الآتي:

١. أين يوجد هذا الجمهور؟

٢. هل يمكن الوصول إلى هذا الجمهور بعقد اجتماع في قاعة المنظمة؟ أم تستخدم وسائل الإعلام الجماهيرية؟

٣. هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور؟

٤. هل يمكن الوصول إلى الأطراف المعنية خلال يوم واحد؟ أم أن تنفيذ برنامج الاتصالات سوف يستغرق عدة أيام؟

ثانياً :الهدف:

يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهداف محددة وواضحة. حيث يجب طرح التساؤلات الآتية.

١. هل تعرف ما تريد قوله أم أن الاتصال يتم للأشئ إلا لأنه أمر مطلوب؟
٢. كيف يمكن تجنب إساءة الفهم؟
٣. هل الهدف من الاتصالات هو تهدئة الناس أم تحذيرهم من أضرار محتملة؟

ثالثاً :الرسالة:

هناك ثلاث فقرات زاسية يجب الاهتمام بها عند إعداد أية رسالة. وهي

١. النغمة : هل النغمة هي تفاؤل أو ابتهاج أو استرخاء أو غضب أو مزيج من هذا أو ذاك؟
٢. المحتوى :هل تريد توصيل الحقائق أم الآراء أو التوقعات أم مزيج من هذا وذاك؟
٣. مستقبل الرسالة :ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن منظمتك أو عن الأزمة التي تواجهها وعن قدرتك على مواجهة هذه الأزمة؟

رابعاً :المصدر:

من الذي سيقوم بنقل محتوى الرسالة. حيث يصدر قائد المنظمة عادةً على أن يكون هو المتحدث عندما تقع الأزمة. ومع ذلك فقد يكون الوضع مخرجاً للعامة ومؤلماً في نفس الوقت. حيث يتطلب القيام بالتحديث من خلال أهم شخصية في المنظمة العديد من السنوات وإمباق الكثير من أجل إصلاح ما يمكن أن يصده المتحدث رسمي غير مدرب.

خامساً : مصادر المساندة والتأييد:

هناك مصادر للمساندة والتأييد يمكن لقائد المنظمة اللجوء إليها عندما تقع الأزمة. وتقدم هذه المصادر النصيح والإرشاد.

سادساً : التعليم:

يجب على فريق إدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة. وتلحاً بعض المنظمات إلى حبير خارجي متخصص للقيام بهذه المهمة حتى يمكن استخلاص الدروس المستفادة والتي تحول دون وقوع الأزمات في المستقبل

٣- أدوات الاتصال:

هناك عدة أدوات للعلاقات العامة التي يمكن استخدامها أثناء الأزمة

١- البيانات الشخصية:

تصدر المنظمات عادة بيانات صحفية أثناء الأزمة. وذلك حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت

ب - حقيقة المواد الصحفية:

تعد حقيبة المواد الصحفية من أكثر الأدوات التي يستلزمها خبراء العلاقات العامة. حيث يوضع داخل الحقيبة بيانات صحفية صادرة عن المنظمة وصورة شخصية (أسود وأبيض) لكبار المسؤولين. توضع أيضاً مذكرة عن تاريخ المنظمة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تليفونات المتحدثين باسم المنظمة.

ج. المؤتمرات الصحفية:

تلقاً ببعض المنظمات التي تواجدت الأزمات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسؤولين بالمنظمة.

نظم الإنذار المبكر

تتبع الأزمات التي تواجه مختلف المنظمات أن رد فعل المنظمة تجاه إشارات الإنذار يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المتعاملين والعاملين بهذه المنظمة وعلى البيئة المحيطة

ما هو المقصود باكتشاف إشارات الإنذار؟

يُقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة. حيث أن ما يمدله القادة الإداريين في هذا الصدد يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات هي:

الأول: التوفيق:

حيث تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة.

الثاني: الفشل:

حيث تفشل القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع

الثالث: الإنذار الكاذب:

حيث تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشيكة الوقوع بينما لا توجد أزمة.

الرابع: الرفض الصحيح:

حيث تعتقد القيادات في عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك.

وتوضح المصفوفة على الصفحة التالية إشارات الإنذار. وتحقق المنظمات المتفوقة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار الكثير من التوفيق (مربع 1) والكثير من الرفض الصحيح (مربع 4).

كيف تكتشف إشارات الإنذار المبكرة؟

تعتمد المنظمات المتفوقة في هذا المجال على ستة عناصر رئيسية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات هي:

		أزمة	لا أزمة
أزمة	أزمة	(١) التوفيق	(٢) الإنذار الكاذب
	لا أزمة	(٣) الفشل	(٤) الرفض الصحيح

مصفوفة إشارات الإنذار

١. تحديد نقاط الضعف بالمطمة والتي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات.
٢. حصر المعلومات المتوقعة بنقاط الضعف.
٣. تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.
٤. السيطرة على الموقف.
٥. التخطيط لتجنب الأزمة وشبكة الوقوع.
٦. إزالة الخطر تماماً.

لماذا تفشل المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار؟

قد تؤدي الاعتقادات الخاطئة أو أنماط سلوك معين أو طبيعة النظم إلى إعاقه المنظمة في اكتشاف إشارات الإنذار حيث توجد ثلاث فئات من العوامل تعمل على ذلك .. هي:

١. حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها. وبالتالي عدم تحديد نقاط الضعف.
٢. وجود صورة خاطئة في ذهن أفراد المنظمة أو معتقدات غير صحيحة عن صناعة المنظمة ضد الأزمات أو القدرة على اكتشاف إشارات الإنذار.
٣. تفتقر القيادات أو المنظمات إلى القدرة أو الميل إلى الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

إعادة صياغة منهج المنظمة إزاء اكتشاف إشارات الإنذار.

يجب على المنظمة التي تعيد تقييم موقفها في مجال اكتشاف إشارات الإنذار القيام بالآتي

١. التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار
٢. تقييم تأثير الإمكانيات الحالية على قدرة المنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار
٣. تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.
٤. إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار.

الإشاعات

تنتشر الإشاعات بسرعة بالغة وحاصلة أثناء الأزمات، وأحياناً تكون لها نتائج مدمرة والإشاعات غامضة بطبيعتها، ومن الصعب معرفة مصدرها ومن الذي نقلها، ومن الذي صدقها. وقد تكون الإشاعة ذات طابع برئ أو سيئ أو شريد.

١- الإشاعات العشوائية:

تنبثق الإشاعات العشوائية في مناخ يتعذر فيه الحصول على معلومات كافية موثوق بها، وقد يتعذر في بعض الحالات تقديم معلومات رسمية لسبب بسيط وهو عدم توافر هذه المعلومات، وفي مثل هذا المناخ تنتشر الإشاعات، ومن الظواهر المثيرة أنه كلما زاد بعد المسافة عن موقع الكارثة كلما زاد انتشار الإشاعات، كما يكون الناس أكثر قلقاً.

وقد تساهم الصحافة في الكثير من حالات الإشاعات العشوائية، وذلك من خلال "مصادرها الموثوق بها".

٢- الإشاعات المخططة:

يُقصد بها تلك الإشاعات التي يُخطط لنشرها لتحقيق أهداف معينة، ومن المعروف أن نشر الشائعات السوداء هو أحد الطرق الخبيثة لمهاجمة الخصوم.

ومن الممكن أن تكون الإشاعات في حد ذاتها سبباً لشيء الأزمات، ففي عام ١٩٧٩ سرت شائعة مفادها وجود دم الخنزير والكحول في تركيبة الكوكاكولا وتسببت في انخفاض الطلب من جانب العملاء بشكل حاد.

وقد شارك في هذه الحملة جماعات سياسية وصحف حزبية، وانتهاز بعض المنافسين الفرصة ليروجوا إشاعة أخرى تتضمن أن مشروب الكوكاكولا يسبب السرطان.

٢- مكافحة الإشاعات:

يتوقف الناس عن الاستماع للإشاعة إذا اتضح أنها كاذبة غير أنه في بعض الأحيان قد تثبت صحة الإشاعة وعندما يحدث ذلك يصحح الناس على استعداد أكثر لتصديق الإشاعة التالية والدائل المتاحة هنا هي:

أ- الصمت:

ربما يكون الصمت أسلوباً فعالاً إزاء الإشاعات غير المنطقية وغير الهامة، ولكن إذا انطلقت الإشاعة أثناء الأزمة فليس من المناسب الانتظار حتى تنقضي الإشاعة من تلقاء نفسها، فقد يحقق الصبر المانع بالمنظمة نتيجة ذلك

ب- النفي:

إن نفي الإشاعة له مخاطره، فكل إنسان يتوقع منك أن تنفي الإشاعة وخاصة إذا كانت قوية.

وحسب تزايد المعالجة في مكافحة الإشاعات فإن من الضروري تكرار نفي الإشاعة، ليس فقط مرة واحدة بل عدة مرات حتى تصل الرسالة إلى الجمهور المعني، وليسوء الحظ فإن نفي الإشاعة ليس مثيراً مثل الرواية الأصلية.

وهناك مشكلة أخرى تواجه المنظمة عندما تنصل بوسائل الإعلام لنشر التكذيب أو النفي لإشاعة ما، فإذا كانت الصحيفة لم تنشر شيئاً عن الإشاعة فلماذا تهتم بنشر تكذيب لها، وإذا كانت الصحيفة قد نشرت شيئاً فكيف تعترف بأنها نشرت أنباءً مصللة

ج - الإعلان:

يمكن للمنظمة شراء مساحة إعلانية لتتضمن نفيها للإشاعة، ولا شك أن النشر على هذا النحو يسمح لها بالتحكم في الرسالة التي تريد إبلاغها للجمهور ولكن المشكلة هنا تكمن في ارتفاع التكاليف الإضافية علاوة على احتمال تنه أولئك الذين لم يسمعوا بالإشاعة لكي يهتموا بها.

د - الانتباه القلبي:

مادام يمكن عمله لمواجهة الآثار المرجحة التي تترتب على الإشاعة، إذا لم يكن النفي البسيط أفضل الحلول. كما رأينا من قبل. فإن النفي المباشر لا يحقق المائدة المرجوة. حيث يتوقع الناس أن تنفي ليس الإشاعات فقط بل الحقائق أيضاً بالإضافة إلى أن النفي قد يساهم في نشر الإشاعة. ونظراً لأن عملية التذكر ذات طابع انتقائي فإن النفي قد يحمل رسالة للناس بصدق الإشاعة

هـ - أخذ المبادرة بصناعة الأخبار:

لا يجب ترك فجوة معلومات أثناء حدوث الأزمة. حيث أن غالبية الأزمات تنأتي من بيئة غابت فيها المعلومات. ويجب على المنظمة أن تتأكد من استمرارية الاتصال مع مختلف الأطراف المعنية ومن الضروري أثناء الأزمة استمرار تدفق المعلومات، وأفضل ما تفعله المنظمة هو صناعة الأخبار حتى تتجنب تكاثر الإشاعات، غير أن فعالية هذا الأسلوب تعتمد على التأثير الكلي للإشاعة وعلى المرحلة التي بلغت إليها

اكتشافها

و - الاتصال المباشر:

من الأفضل أن تتصل المنظمة مباشرة بكافة الأطراف المعنية عندما تقع أزمة ما. ويُعد العاملون أحد أطراف الأزمة في كافة الحالات ومن البسير الاتصال بهم. وعندما تتعرض المنظمة لأزمة ناجمة عن إشاعة وتقرر الإدارة التزام الصمت حيالها، فما كان ذلك الأسلوب فعالاً في مواجهة الأزمة غير أن الأمر يختلف بالنسبة للعاملين: ذلك أنهم يتوقعون من رؤسائهم أن يفعلوا شيئاً في مثل هذا الموقف

ز - اللجوء لمصدر خارجي:

إذا كان قيام المنظمة بصناعة الأخبار غير فعال بما فيه الكفاية. فقد يكون من المفيد الاستعانة بطرف ثالث فوق مستوى الكشوك ولا علاقة له بالمنظمة.

استدعاء المنتجات

١. أهمية استدعاء المنتجات:

تسعى معظم المنظمات من أجل ضمان جودة المنتجات، وعلى الرغم من ذلك فمن المحتمل أن يُطلب من المنظمة استدعاء أحد منتجاتها من الأسواق إذا ما تعرض المنتج للعبث أو اتضح أن استخدامه يهدد حياة المستهلك أو منه.

ويمكن أن نصنف حالات استدعاء المنتجات إلى ثلاث فئات:

أ - الاستدعاء بسبب تهديد المنتج لحياة الأفراد:

حيث يُطلب في هذه الحالة من المنظمة سحب كافة المنتجات من الأسواق، والإعلان عن ذلك في وسائل الإعلام.

ب - الاستدعاء بسبب خطورة استخدام المنتج ولكنه لا يهدد الحياة:

حيث يطلب من المنظمة سحب المنتج من الأسواق، ولكن لا يُطلب من المنتج القيام بفحص شامل لك وحدة.

ج - حيث لا يوجد تهديد للممتلكات أو الأرواح:

ويكون استدعاء المنتج على نطاق محدود أي في بعض الأقاليم مثلاً. وعلى الرغم من أن استدعاء المنتجات أمر مألوف للجماهير، إلا أن اتخاذ قرار الاستدعاء والتعامل مع الرأي العام أثناء ذلك يُعد من الأمور الحساسة والدقيقة، وعندما تكون المنظمة صغيرة فإن عملية الاستدعاء قد تكلفها حياتها، وفي حالة المنظمات الكبرى فإن الاستدعاء يطرح التساؤلات عن كفاءة التصميم والرقابة في المنظمة.

٢. التخطيط لاستدعاء المنتجات:

يجب على أي منظمة أن تضع خطة لاستدعاء المنتجات إذا ما واجهت أزمة تتطلب تنفيذ هذا الإجراء. وتشمل الخطة الجهات التي يجب الاتصال بها وكيفية توثيق الشكاوى التي ترد للمنظمة... إلخ. والملاحظ أن العميل عادةً يفقد الثقة في المنتجات التي يتم استدعائها. ليس فقط أثناء الأزمة، وإنما بعد عدة سنوات من انتقائها وينعكس ذلك بطبيعة الحال على أرقام المبيعات.

٣. استدعاء المنتجات لتجنب الكوارث:

إن عدم استدعاء المنتجات غير الصالحة قد يسبب كوارث نتيجة استخدام الأفراد للمنتجات وانتشار حالات التسمم والوفاة الناتجة عنها بسبب الفشل في استدعاء المنتجات. ويجب التفرقة بين سحب المنتجات أو استدعائها. ذلك أن سحب المنتجات يمثل الركن المادي في عملية الاستدعاء. أما الاستدعاء فهو نشاط مخطط يتضمن وضع سيناريو لما يمكن أن يترتب على استخدام المنتج وإحاقه الضرر بالمستهلكين واتخاذ إجراءات الوقاية وتوعية المستهلكين وإعداد خطة إعلامية مناسبة وتنظيم عملية السحب والإعلان عنها، وتعويض المستهلكين واسترداد ثقتهم في المنتج.

إن من الضروري أن تشمل خطة الأزمات في المنظمة خطة لاستدعاء المنتجات، ويجب على المديرين متابعة الشكاوى التليفونية والبريدية أو ما ينشر من شكاوى في بعض الصحف، ويجب معرفة مصدر هذه الشكاوى، وعندما تبدأ في اتخاذ طابع معين فعندئذ يجب سرعة التحرك لتدارك الموقف.

ومن الضروري عمل برنامج إعلامي لاستدعاء المنتجات، ويجب على فريق إدارة الأزمات أن يجيب على الأسئلة التالية:

١. من الذي يتحدث بالنيابة عن المنظمة عندما تقع الأزمة؟

٢. أين يتم عقد المؤتمر الصحفي؟

٣. ما هي نوعية المواد الإعلامية التي يجب تجهيزها؟
 ٤. ما هو الوقت المستغرق في إعداد الرسائل الإعلامية؟
 ٥. هل يجب أخذ موافقة من الأجهزة الحكومية على هذه الرسائل؟
- ويمكن أن يكون العميل والمنظمة ضحايا لعملية استدعاء المنتجات، ولا يعني استدعاء منتج معين بالضرورة أن تكون المنتجات الأخرى للمنظمة معيبة.



المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهاري والتطبيقي و يكفي كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام .
لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائي التدريب .
اختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و في حوزتك خبرة تزيد عن اربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق



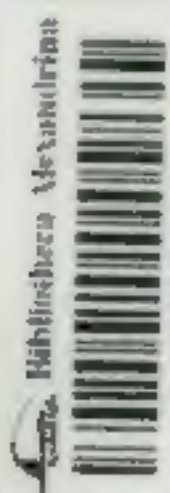
KNOWLEDGE



Skills



Attitude



1202220

142

فن إدارة الأزمات و الصراعات



best books in

edarabook.com

أفضل ما كتب في الإدارة

edarabook.com
pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع النقي . الجيزة - مصر . هاتف / فاكس : ٧٦١٠٢٩٨ - ٢٢٦٧٩٦٠ (٢٠٢)